

ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตการทำงานต่อการคงอยู่ของพนักงาน
บริษัท ระบบขนส่งมวลชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร
The Effects of Transformational Leadership and Quality of Work Life on Employee
Retention in a Mass Transit Company in Bangkok

กฤตธี เอี่ยมบรรณพงษ์

อมรินทร์ เทวตา

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร

Krittitee Eambunnapong

Amarin Tawata

Master of Business Administration Program, Silpakorn University

Email: smartkritis@gmail.com

รับบทความ: 12 พฤษภาคม 2569; แก้ไขบทความ 4 มิถุนายน 2569; ตอรับบทความ: 8 มิถุนายน 2569

Received: May 12, 2026; Revised: June 4, 2026; Accepted: June 8, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, คุณภาพชีวิตการทำงาน, ความผูกพันต่อองค์กร และการคงอยู่ของพนักงาน บริษัทระบบขนส่งมวลชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และคุณภาพชีวิตการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ระบบขนส่งมวลชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร และ 3) เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กร ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน บริษัทระบบขนส่งมวลชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร งานวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงปริมาณ มีเครื่องมือวิจัยคือแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.958–0.960 และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือพนักงานของบริษัทระบบขนส่งมวลชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวน 375 ได้จากการคำนวณตามสูตร Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM)

ผลการวิจัยพบว่า 1.ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการคงอยู่ของพนักงาน บริษัทระบบขนส่งมวลชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ย 4.06 คุณภาพชีวิตการทำงานมีค่าเฉลี่ย 3.75 ความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ย 4.04 และการคงอยู่ของพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.87 โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทระบบขนส่งมวลชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.834, p < 0.001$) ขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = -0.074, p = 0.154$) 3. ความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน บริษัทระบบขนส่งมวลชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.855, p < 0.001$)

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; คุณภาพชีวิตการทำงาน; ความผูกพันต่อองค์กร; การคงอยู่ของพนักงาน

Abstract

This research aimed to: 1) examine the levels of opinions regarding transformational leadership, quality of work life, organizational commitment, and employee retention among employees of a mass transit company in Bangkok; 2) investigate the effects of transformational leadership and quality of work life on organizational commitment; and 3) examine the effect of organizational commitment on employee retention. This study employed a quantitative research approach. The research instrument was a questionnaire with reliability coefficients ranging from 0.958 to 0.960. The sample consisted of 375 employees of a mass transit company in Bangkok, determined using Yamane's (1973) formula at a 95% confidence level and a 5% margin of error. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM).

The findings revealed that the overall levels of transformational leadership, quality of work life, organizational commitment, and employee retention were high, with mean scores of 4.06, 3.75, 4.04, and 3.87, respectively. Quality of work life had a significant positive effect on organizational commitment ($\beta = 0.834$, $p < 0.001$), while transformational leadership had no significant effect on organizational commitment ($\beta = -0.074$, $p = 0.154$). Furthermore, organizational commitment had a significant positive effect on employee retention ($\beta = 0.855$, $p < 0.001$).

Keywords: Transformational Leadership; Quality of Work Life; Organizational Commitment; Employee Retention

บทนำ

ในปัจจุบัน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องเผชิญกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และโครงสร้างตลาดแรงงาน ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะประเด็นการลาออกของพนักงาน ซึ่งไม่เพียงส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน แต่ยังก่อให้เกิดต้นทุนในการสรรหาและพัฒนาบุคลากร รวมถึงกระทบต่อความต่อเนื่องขององค์กร ความรู้ภายในองค์กร (Hausknecht et al., 2009; Dessler, 2013) ในบริบทของอุตสาหกรรมระบบขนส่งมวลชน การบริหารและรักษากำลังคนถือเป็นประเด็นสำคัญ เนื่องจากลักษณะงานต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และความรับผิดชอบสูง ทั้งในด้านการปฏิบัติการ การให้บริการ และการดูแลความปลอดภัยของผู้โดยสาร การลาออกของพนักงานอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน คุณภาพการให้บริการ และก่อให้เกิดภาระในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรทดแทน นอกจากนี้ ข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2568) ระบุว่า ประเทศไทยมีประชากรที่อยู่ในกำลังแรงงานจำนวน 40.09 ล้านคน ซึ่งลดลงจากปีก่อนหน้า สะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดด้านกำลังแรงงานและการแข่งขันในการดึงดูดและรักษามูลค่าที่มีศักยภาพ ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างปัจจัยที่เอื้อต่อการคงอยู่ของพนักงานในองค์กรอย่างจริงจัง (Zhu, 2022; วิไลวรรณ เฟ้งพานิช และคณะ, 2562) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ยังได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและ

พฤติกรรมของพนักงาน โดยผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Burns, 1978; Bass, 1999; Robbins & Judge, 2017) ซึ่งนำไปสู่การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรและการคงอยู่ของพนักงานในระยะยาว

ในด้านของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สะท้อนถึงความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ครอบคลุมทั้งด้านความปลอดภัยในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ค่าตอบแทนที่เหมาะสม และโอกาสในการพัฒนาอาชีพ ซึ่งล้วนมีส่วนช่วยเพิ่มความพึงพอใจและลดแนวโน้มการลาออก (Walton, 1973; Cascio, 2016; Sirgy et al., 2001) ขณะเดียวกัน ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างพนักงานกับองค์กร ทั้งในด้านแรงจูงใจ ความทุ่มเท และความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว (Meyer & Allen, 1991; O'Reilly & Chatman, 1986) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ยังได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน โดยผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Burns, 1978; Bass, 1999; Robbins & Judge, 2017) ซึ่งอาจนำไปสู่การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรและการคงอยู่ของพนักงานในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมา มักศึกษาปัจจัยดังกล่าวในลักษณะแยกส่วน และยังขาดการบูรณาการความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรร่วมกัน โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรระบบขนส่งมวลชนในประเทศไทยที่มีลักษณะการทำงานเฉพาะและต้องเผชิญกับความท้าทายด้านการรักษาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ประเด็นปัญหาสำคัญของการวิจัยครั้งนี้ คือการค้นหว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์กรมีบทบาทในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อการคงอยู่ของพนักงาน โดยพิจารณาบทบาทของความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ดังกล่าว ทั้งนี้ ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการพัฒนาแนวทางในการรักษาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, คุณภาพชีวิตการทำงาน, ความผูกพันต่อองค์กร และการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ระบบขนส่งมวลชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และคุณภาพชีวิตการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ระบบขนส่งมวลชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กร ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน บริษัท ระบบขนส่งมวลชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานในการศึกษา

สมมติฐานที่1: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่2: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร

- สมมติฐานที่3: คุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลเชิงบวกต่อระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร
สมมติฐานที่4: คุณภาพชีวิตการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร
สมมติฐานที่5: ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมให้ผู้ตามพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้นำมีบทบาทในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ สร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก (Burns, 1978; Bass, 1999) ซึ่ง Bass (1999) และ Avolio and Bass (2004) อธิบายว่า พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการเอาใจใส่เฉพาะบุคคล นอกจากนี้ Robbins and Judge (2017) และ Dessler (2013) ระบุว่าภาวะผู้นำลักษณะนี้สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามยอมรับวิสัยทัศน์ ทำงานได้เกินกว่าความคาดหวังเดิม และส่งผลต่อทัศนคติเชิงบวกของพนักงานต่อองค์กร ขณะเดียวกัน Taunton et al. (1989) อธิบายว่าพฤติกรรมและการตัดสินใจคงอยู่ของพนักงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่ยังได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านลักษณะงานและองค์กรร่วมด้วย จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจมีอิทธิพลต่อทัศนคติและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

แนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานต่อสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขในการทำงานที่ส่งผลต่อความเป็นอยู่ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม ซึ่งครอบคลุมประเด็นด้านค่าตอบแทน ความปลอดภัย ความมั่นคงในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และโอกาสในการพัฒนาตนเอง (Walton, 1973) โดย Walton (1973) อธิบายว่า คุณภาพชีวิตการทำงานประกอบด้วย 8 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย โอกาสในการพัฒนาความสามารถ ความมั่นคงในการทำงาน การมีส่วนร่วมในองค์กร ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ความเกี่ยวข้องกับทางสังคม และความภาคภูมิใจในงาน ขณะที่ Daud (2010) ระบุว่าคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสมช่วยส่งเสริมความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ Sirgy et al. (2001) พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจและทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อองค์กร จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสรุปว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรและการคงอยู่ของพนักงานในระยะยาว

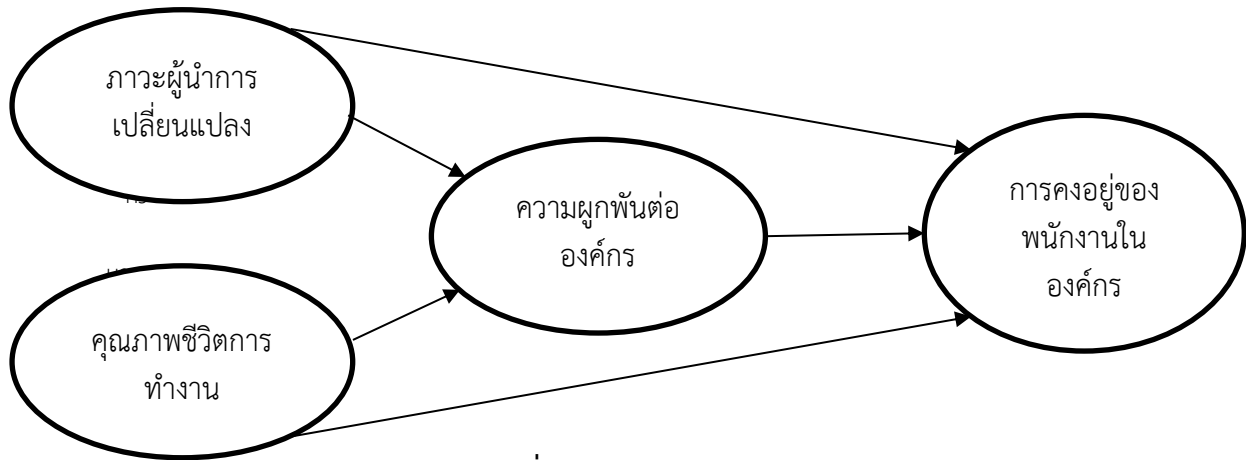
แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) หมายถึง ความรู้สึกทางจิตวิทยาที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งมีผลต่อความตั้งใจในการคงอยู่ ความทุ่มเท และพฤติกรรมในการทำงาน (Meyer & Allen, 1991) โดย Meyer and Allen (1991) อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ ความผูกพันเชิงอารมณ์ (Affective Commitment) ซึ่งเป็นความรู้สึกผูกพันและภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (Continuance Commitment) ซึ่งเกิดจากการรับรู้ถึงต้นทุนหรือความสูญเสียหากลาออกจากองค์กร และความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ซึ่งเป็นความรู้สึกถึงหน้าที่หรือความรับผิดชอบในการอยู่กับองค์กร ขณะที่ O'Reilly and Chatman (1986) ระบุว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนถึงการยอมรับค่านิยม เป้าหมาย และความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ Meyer et

al. (2002) ยังพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการคงอยู่ของพนักงานและการลดแนวโน้มการลาออก จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสรุปว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจคงอยู่ของพนักงานในระยะยาว

แนวคิดการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) หมายถึง ความตั้งใจของพนักงานที่จะยังคงปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรในระยะยาว ซึ่งสะท้อนถึงความพึงพอใจ ความผูกพัน และการตัดสินใจที่จะไม่ลาออกจากองค์กร (Hausknecht et al., 2009) โดย Price and Mueller (1981) อธิบายว่า การคงอยู่ของพนักงานได้รับอิทธิพลจากหลายปัจจัย ทั้งด้านลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และโอกาสในการพัฒนา ขณะที่ Hausknecht et al. (2009) ระบุว่า การรักษาพนักงานเป็นประเด็นสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการลาออกของพนักงานอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและเพิ่มต้นทุนขององค์กรในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรทดแทน นอกจากนี้ Taunton et al. (1989) ยังอธิบายว่าการตัดสินใจคงอยู่ของพนักงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่ยังได้รับอิทธิพลจากปัจจัยส่วนบุคคลและลักษณะของงานร่วมด้วย จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสรุปว่า การคงอยู่ของพนักงานเป็นผลลัพธ์สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สะท้อนถึงความตั้งใจของพนักงานในการทำงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษา ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยโดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น ตัวแปรตาม และตัวแปรสื่อกลาง ซึ่งมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีและผลการศึกษาที่ผ่านมา เพื่ออธิบายอิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร โดยกำหนดสมมติฐานดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร (H1) โดยอ้างอิงแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1978), Bass (1999) และ Avolio and Bass (2004) ซึ่งอธิบายว่าผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจและส่งผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานต่อองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร (H2) โดยอ้างอิงแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1978) และ Bass (1999) ร่วมกับแนวคิดการคงอยู่ของพนักงานของ Taunton et al. (1989) ซึ่งอธิบายว่าพฤติกรรมการคงอยู่ของพนักงานได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านการบริหารและองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร (H3) โดยอ้างอิงแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานของ Walton (1973) และ Daud (2010) ซึ่งอธิบายว่าคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสมส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงานมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร (H4) โดยอ้างอิงแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานของ Walton (1973) ร่วมกับแนวคิดการคงอยู่ของพนักงานของ Price and Mueller (1981) ซึ่งอธิบายว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจ และผลตอบแทน เป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจคงอยู่ของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร (H5) โดยอ้างอิงแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของ Meyer and Allen (1991) และแนวคิดการคงอยู่ของพนักงานของ Hausknecht et al. (2009) ซึ่งอธิบายว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของพนักงานในการคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการดำเนินงานวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และศึกษาความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานของบริษัทระบบขนส่งมวลชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานของบริษัทระบบขนส่งมวลชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวน 5,230 คน โดยอ้างอิงจากข้อมูลฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กร กลุ่มตัวอย่างจำนวน 375 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

2. เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 8 ข้อคำถาม (3) คุณภาพชีวิตการทำงาน จำนวน 5 ข้อคำถาม (4) ความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 5 ข้อคำถาม และ (5) การคงอยู่ของพนักงาน จำนวน 5 ข้อคำถาม โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) ตั้งแต่ 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด ถึง 5 = เห็นด้วยมากที่สุด ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาพัฒนาแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นนำแบบสอบถามไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ผลการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.67–1.00 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.50 (Rovinelli & Hambleton, 1977) และตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเท่ากับ 0.960 คุณภาพชีวิตการทำงานมีค่าเท่ากับ 0.959 ความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเท่ากับ 0.958 และการคงอยู่ของพนักงานมีค่าเท่ากับ 0.959 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ผู้วิจัยได้

ตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ซึ่งเป็นการประเมินความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบ โดยทั่วไปควรมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.50 จึงจะถือว่าผ่านเกณฑ์ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2556) แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ก่อนนำข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลจากค่า ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) และค่า p-value, ค่า GFI มากกว่า 0.90, ค่า CFI มากกว่า 0.90, ค่า SRMR น้อยกว่า 0.08, ค่า RMSEA น้อยกว่า 0.08 และค่า CMIN/DF น้อยกว่า 3.00

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานของบริษัทระบบขนส่งมวลชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย หลังจากได้รับอนุญาตจากองค์กรและชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม จากนั้นจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 375 คน และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามก่อนนำข้อมูลไปวิเคราะห์ทางสถิติ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จากนั้นวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝง และวิเคราะห์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อตรวจสอบอิทธิพลระหว่างตัวแปรในการวิจัย โดยพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลจาก ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) และค่า p-value, ค่า GFI มากกว่า 0.90, ค่า CFI มากกว่า 0.90, ค่า SRMR น้อยกว่า 0.08, ค่า RMSEA น้อยกว่า 0.08 และค่า CMIN/DF น้อยกว่า 3.00

ผลการวิจัย

1. ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, คุณภาพชีวิตการทำงาน, ความผูกพันต่อองค์กร และการคงอยู่ของพนักงาน บริษัทระบบขนส่งมวลชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการคงอยู่ของพนักงาน

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า	ลำดับ
ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.06	0.74	เห็นด้วยมาก	1
ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน	3.75	0.66	เห็นด้วยมาก	4
ด้านความผูกพันต่อองค์กร	4.04	0.64	เห็นด้วยมาก	2
ด้านการคงอยู่ของพนักงาน	3.87	0.73	เห็นด้วยมาก	3
รวม	3.98	0.69	เห็นด้วยมาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อทุกตัวแปรอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.06$) รองลงมา ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{x} = 4.04$) การคงอยู่ของพนักงาน ($\bar{x} = 3.87$) และคุณภาพชีวิตการทำงาน ($\bar{x} = 3.75$) ตามลำดับ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และคุณภาพชีวิตการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทระบบขนส่งมวลชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM)

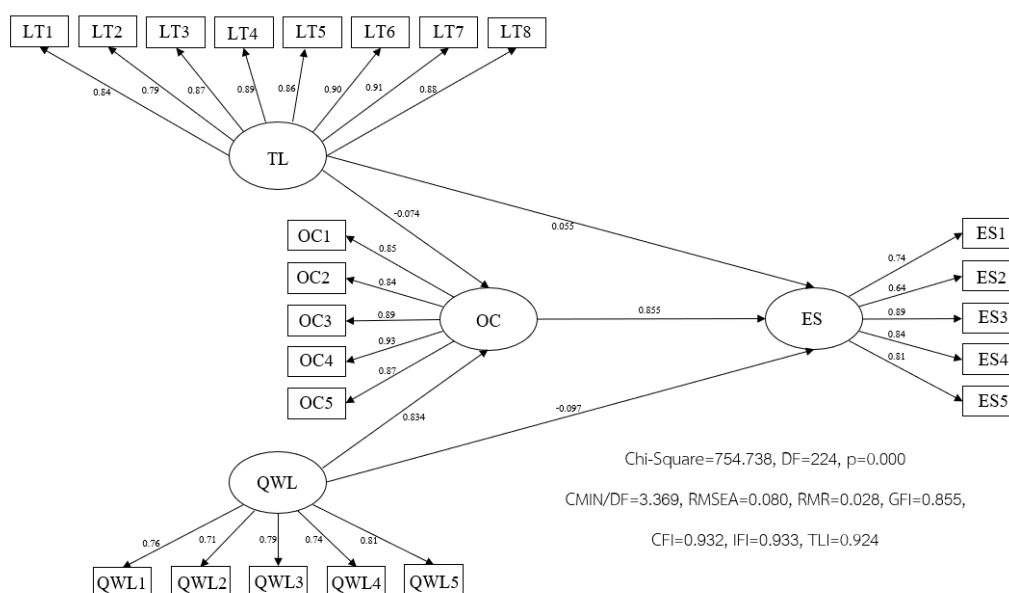
สมมติฐาน	ตัวแปร	β^a	S.E. ^d	t - value	p - Value	ผลการทดสอบ
H1	TL -> OC	-0.074	0.060	-1.426	0.154	ไม่ยอมรับสมมติฐาน
H2	TL -> ES	0.055	0.063	1.101	0.271	ไม่ยอมรับสมมติฐาน
H3	QWL -> OC	0.834	0.057	12.571	0.000	ยอมรับสมมติฐาน
H4	QWL -> ES	-0.097	0.079	-1.131	0.258	ไม่ยอมรับสมมติฐาน
H5	OC -> ER	0.855	0.091	10.108	0.000	ยอมรับสมมติฐาน

จากตารางที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = -0.074$, $p = 0.154$) จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ขณะที่คุณภาพชีวิตการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.834$, $p = 0.000$) จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานมากกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กรที่ศึกษา

3. ความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทระบบขนส่งมวลชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

จากตารางที่ 2 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.855$, $p < 0.001$) จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรมาก มีแนวโน้มที่จะคงอยู่และปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไปในระยะยาวมากขึ้น

4. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล



แผนภาพที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์หกรอบแนวคิดด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง

จากแผนภาพที่ 2 พบว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีค่า CMIN/DF = 3.369, GFI = 0.855, CFI = 0.932, IFI = 0.933, TLI = 0.924, RMR = 0.028 และ RMSEA = 0.080 นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ค่า Squared Multiple Correlations (R^2) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีค่า R^2 เท่ากับ 0.625 และการคงอยู่ของพนักงานมีค่า R^2 เท่ากับ 0.648 แสดงให้เห็นว่าแบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรและการคงอยู่ของพนักงานได้ร้อยละ 62.50 และ 64.80 ตามลำดับ

สรุปและอภิปรายผล

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และการคงอยู่ของพนักงานของบริษัทระบบขนส่งมวลชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (SEM)

1. สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = -0.074$, $p = 0.154$) ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริบทขององค์กรระบบขนส่งมวลชนที่มีโครงสร้างการทำงาน ลำดับขั้นการบังคับบัญชา และกฎระเบียบที่ชัดเจน ส่งผลให้พนักงานให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง เช่น ความมั่นคงในการทำงาน สวัสดิการ และคุณภาพชีวิตการทำงาน มากกว่ารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ Asgari et al. (2008) ที่เสนอว่าความผูกพันต่อองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงาน รวมทั้งสอดคล้องกับ Emery and Barker (2007) ที่พบว่าอิทธิพลของภาวะผู้นำต่อความผูกพันต่อองค์กรอาจแตกต่างกันตามบริบทขององค์กรและ

ลักษณะของพนักงาน อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้ไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Burns (1978) และ Bass (1999)

2. สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.055$, $p = 0.271$) ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการตัดสินใจคงอยู่ของพนักงานในองค์กรระบบขนส่งมวลชนขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง เช่น ความมั่นคงในการทำงาน รายได้ สวัสดิการ โอกาสก้าวหน้า และความผูกพันต่อองค์กร มากกว่าลักษณะของภาวะผู้นำ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ Tafvelin et al. (2014) และ Wells and Peachey (2011) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อการคงอยู่ของพนักงาน นอกจากนี้ Džambić et al. (2025) ยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานโดยตรง แต่ส่งผลผ่านการลดความเหนื่อยล้าทางอารมณ์และภาวะหมดไฟในการทำงาน สะท้อนให้เห็นว่าผลของภาวะผู้นำต่อการคงอยู่ของพนักงานอาจเกิดขึ้นผ่านตัวแปรส่งผ่านมากกว่าการส่งผลโดยตรง ขณะที่ Long et al. (2014) พบว่าการคงอยู่ของพนักงานได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่ารูปแบบภาวะผู้นำ นอกจากนี้ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้ไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1999) และงานวิจัยของ Farawowan et al. (2025) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานได้

3. สมมติฐานที่ 3 คุณภาพชีวิตการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.834$, $p < 0.001$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่าเมื่อพนักงานรับรู้ว่าคุณภาพชีวิตการทำงานมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม มีความมั่นคงในการทำงาน ได้รับโอกาสในการพัฒนา ตลอดจนได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม จะส่งผลให้เกิดความรู้สึผูกพัน ภาคภูมิใจ และต้องการทำงานร่วมกับองค์กรในระยะยาว ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ Sirgy et al. (2001), Elqassaby (2020) และ Nuevo (2023) ที่พบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ Abebe and Assemie (2023) ยังพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานในภาพรวมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีมิติด้านค่าตอบแทนและรางวัลมีอิทธิพลสูงสุด รองลงมาคือความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน สะท้อนให้เห็นว่าการตอบสนองความต้องการของพนักงานทั้งด้านเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตสามารถช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ที่อธิบายว่าเมื่อพนักงานได้รับการสนับสนุนและดูแลจากองค์กร ย่อมเกิดความรู้สึกตอบแทนผ่านความผูกพัน ความทุ่มเท และความตั้งใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

4. สมมติฐานที่ 4 คุณภาพชีวิตการทำงานมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน

ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการคงอยู่ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = -0.097$, $p = 0.258$) ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากแม้พนักงานจะรับรู้ว่าคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี แต่การตัดสินใจคงอยู่กับองค์กรในระยะยาวอาจไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณภาพชีวิตการทำงานเพียงอย่างเดียว หากยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความรู้สึกของพนักงานต่อองค์กรร่วมด้วย ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ Currivan (1999), Bateman and Strasser (1984)

และ McWhirt (2023) ที่เสนอว่าคุณภาพชีวิตการทำงานอาจไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อการคงอยู่ของพนักงาน Els et al. (2021) ยังพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าคุณภาพชีวิตการทำงานอาจส่งผลต่อผลลัพธ์ด้านพฤติกรรมของพนักงานผ่านปัจจัยทางทัศนคติและความรู้สึกที่มีต่อองค์กรมากกว่าการส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจคงอยู่กับองค์กร

5. สมมติฐานที่ 5 ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน

ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.855$, $p < 0.001$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่าเมื่อพนักงานมีความรู้สึกผูกพัน ภาคภูมิใจ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จะมีแนวโน้มที่จะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรในระยะยาว ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ Meyer and Allen (1991), Jaros (1997) และ Oh et al. (2019) ที่พบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการคงอยู่ของพนักงานและมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออก นอกจากนี้ Yahya et al. (2022) ยังพบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะมีแนวโน้มลดความตั้งใจลาออกและต้องการปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไปมากกว่าพนักงานที่มีระดับความผูกพันต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการคงอยู่ของพนักงานในระยะยาว

จากผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการคงอยู่ของพนักงาน ขณะที่คุณภาพชีวิตการทำงานมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่พบอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรและการคงอยู่ของพนักงานในบริบทขององค์กรระบบขนส่งมวลชน ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานและการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรเพื่อเพิ่มโอกาสในการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงการบริหาร

จากผลการศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของพนักงาน ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน และโอกาสในการพัฒนาความรู้และทักษะ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบายและกิจกรรมที่ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร เช่น การสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การยกย่องเชิดชูพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น รวมถึงการสนับสนุนให้หัวหน้างานมีบทบาทในการพัฒนาศักยภาพและดูแลพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเพิ่มโอกาสในการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่อาจส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานเพิ่มเติม เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะหมดไฟในการทำงาน

2.2 ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังองค์กรหรืออุตสาหกรรมประเภทอื่น เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและการคงอยู่ของพนักงาน

2.3 ควรใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้เข้าใจเหตุผลและปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2.4 ควรศึกษาบทบาทของตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) หรือ ตัวแปรกำกับ (Moderator) เช่น ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน หรือวัฒนธรรมองค์กร เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- วิไลวรรณ เพ็งพานิช, มยุรี เลิศสาครศิริ และศิริพร ชีโนรส. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรกับการคงอยู่ในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพสำเร็จใหม่. *Thai Journal of Nursing*, 68(1), 20–29.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2556). สถิติสำหรับการวิจัยเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 6). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกสารอ้างอิงภาษาอังกฤษ
- Abebe, A., & Assemie, A. (2023). Quality of work life and organizational commitment of the academic staff in Ethiopian universities. *Heliyon*, 9(4), e15139.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Abu Samah, B. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227–242.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95–112.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cascio, W. F. (2016). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495–524.
- Daud, N. (2010). Investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment among employees in Malaysian firms. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 75–82.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13th ed.). Pearson.



- Džambić, A., Hadziahmetovic, N., Sateeshchandra, N. G., Chelabi, K., & Fountis, A. (2025). Linking leadership and retention: Emotional exhaustion as a mediator. *Administrative Sciences*, 15(8), 309.
- Elqassaby, N. M. (2020). The relationship between quality of work life and organizational commitment among nurses at Port Said hospitals. *Port Said Scientific Journal of Nursing*, 7(1), 55–68.
- Els, V., Mostert, K., & Van Woerkom, M. (2021). Quality of work life, organisational commitment and turnover intention. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1–13.
- Emery, C. R., & Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1), 77–90.
- Farawowan, F. F., Damanik, L. G. S., & Tulak, G. T. (2025). The influence of organizational commitment, job satisfaction, and leadership support on employee retention. *Journal Management & Economics Review (JUMPER)*, 3(4), 489–502.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J. M., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319–337.
- Long, C. S., Yusof, W. M. M., Kowang, T. O., & Heng, L. H. (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), 117–124.
- McWhirt, A. (2023). *Understanding the impact organizational commitment has on employee retention* [Doctoral dissertation, University of Denver].
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Nuevo, R. (2023). Quality of work life and organizational commitment of employees. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 7(8), 125–133.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- Oh, J., Cho, D., & Lim, D. H. (2019). Effects of organizational commitment on employee retention: Evidence from Korean employees. *Sustainability*, 11(18), 5054.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543–565.



- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Tijdschrift voor Onderwijs Research*, 2(2), 49–60.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241–302.
- Tafvelin, S., Hyvönen, U., & Westerberg, K. (2014). Transformational leadership in the social work context: The importance of leader continuity and co-worker support. *British Journal of Social Work*, 44(4), 886–904.
- Taunton, R. L., Krampitz, S. D., & Wood, D. J. (1989). Manager impact on employee turnover: An integrative model. *Nursing Economics*, 7(4), 210–217.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11–21.
- Wells, J. E., & Peachey, J. W. (2011). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter? *Team Performance Management*, 17(1/2), 23–40.
- Yahya, F., Hanurawan, F., & Hadi, S. (2022). The relationship between organizational commitment and employee turnover intention in PT. X Mojokerto. *KnE Social Sciences*, 7(18), 149–159.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper & Row.
- Zhu, K., Wang, X., & Jiang, M. (2022). The impact of organizational commitment on turnover intention of substitute teachers in public primary schools: Taking psychological capital as a mediator. *Frontiers in Psychology*.